Human Resources Development Canada
Internal Audit Bureau

Développement des ressources humaines Canada
Bureau de vérification interne

Final Report

FAS Business Centre Review

Project N°: 443/97

Internal Audit Bureau

Director General: *J. K. Martin*
Audit Director: *M. Bower*
Team Members: *D. Lefebvre*
C. MacNeil
S. Mihailov

January 1998

TABLE OF CONTENTS

1.0 EXECUTIVE SUMMARY 1

2.0 INTRODUCTION 3

3.0 FINDINGS 4

3.1 SERVICE DELIVERY 4
3.2 SERVICE CULTURE 6
3.3 STRATEGY AND SYSTEMS 7
3.4 LEADERSHIP 10

APPENDICES

APPENDIX A – CLIENT SATISFACTION SURVEY RESULTS
APPENDIX B – SUGGESTIONS FOR IMPROVEMENT
APPENDIX C – CONTINUOUS SERVICE IMPROVEMENT MODEL
APPENDIX D – VIRTUAL SERVICES MODEL
APPENDIX E – STRATEGIC MANAGEMENT MODEL
APPENDIX F – PROGRESS REPORT

1.0 EXECUTIVE SUMMARY

Background

The Internal Audit Bureau was asked by D. Murray, Director-General FAS Administrative Services to conduct a review of the FAS Business Centre (BC). It was felt that a review at this early stage would assist in the further refinement of the BC direction and approaches to providing value-added client services. The objective of the review was to provide management with an assessment of the BC progress to-date in reaching their goal of providing one-stop, integrated, streamlined service for all FAS activities.

Clients believe the BC provides good service and that staff are friendly and helpful. Initiatives such as process improvement and the self-directed team approach have been implemented, however the BC needs to be more systematic in adopting service standards and measuring results. For the BC to reach its full potential as an effective vehicle for delivering corporate services, issues such as articulating the BC vision and mandate; the development of clear operational and technology strategies and resourcing need to be addressed.

Findings

Service Delivery:

- Clients are generally pleased with the service provided by the BC.
- Misconceptions exist about the parameters of services provided by the BC.
- For the most part, BC clients encourage focusing efforts on improving current processes before contemplating expansion.
- Process improvement initiatives underway within the BC have the potential to create efficiencies and serve as catalysts for further innovation in the delivery of virtual services.

Service Culture:

- The BC is pursuing a number of approaches in support of developing a strong service culture, such as cross-training of staff and self-directed teamwork.
- Challenges remain in developing and communicating service standards that address key aspects of the BC's activities.

Strategy and Systems:

- It is important that the BC be able to demonstrate value-added to garner management support and provide justification for resource allocation.
- Adopting a systematic approach to planning and monitoring BC activities would support managing for results.
- There is a need for a strategic model which provides an integrated approach to delivering corporate services through the FAS Website.
- The Intranet/Internet has not yet reached its full potential as a working tool.

Leadership:

- The vision mandate, accountability and resourcing for the FAS Business Centre must be articulated by the BC and verified by senior management to ensure the continuation of BC's success.

A progress report for the BC, summarizing achievements to date and further actions, suggested is provided in Appendix F.

Recommendations:

- FAS senior management needs to verify the mandate of the BC.
- Management should develop and implement operational and technology strategies which delineate plans for fulfilling the BC's mandate.
- Management should systematically develop and track service standards and performance measures which demonstrate value-added service.

104-01761/

2.0 INTRODUCTION

The Internal Audit Bureau was asked by D. Murray, Director-General FAS Administrative Services to conduct a review of the FAS Business Centre(BC). It was felt that a review at this early stage would assist in the further refinement of the BC direction and approaches to providing value-added client services. The objective of the review was to provide management with an assessment of the BC progress to-date in reaching their goal of providing one-stop, integrated, streamlined service for all FAS activities.

In addition to obtaining clients perception of the BC services, the review also looked at the congruity of BC activities in relation to client needs, the things they were doing particularly well, and any opportunities for improvement. During the course of the review, feedback was gathered from various perspectives: through both individual and small group interviews with clients and BC staff as well as senior FAS managers, visits to other federal government departments who have implemented similar business centres and a client satisfaction survey.

The BC was first proposed in April 1996, and opened in April 1997. An implementation team representing a cross section of the various FAS functional areas was formed to guide the development of the unit and reported regularly to the FAS management team, who approved the final proposal. The initiative was seen as an opportunity for the FAS community to provide better services to clients, and was based on the principles of ensuring: value - added business processes, effective use of existing resources, and enhanced/improved client services.

The Centre provides information, completion of basic FAS transactions and referral to more in-depth expertise as required. In addition, the BC is responsible for maintaining the FAS Website. Services may be accessed by phone, fax, e-mail, through the Intranet, or in-person at the BC located on the second floor of Phase IV in the Place du Portage building. Staff were brought from other areas of FAS to form the new unit, and in the first six months of operations, much effort has focused on cross-training staff and forming them into a functioning team, while still providing service to clients.

3.0 FINDINGS

3.1 Service Delivery

Clients are generally pleased with the service provided by the BC.

- Clients particularly appreciate the convenience of one-stop service, and the availability and helpfulness of staff. Having a single focal point for information was remarked on as especially beneficial in light of the downsizing which has fragmented prior networks of contacts.
- Client survey results indicated that the level of satisfaction is high for the types of services offered and the quality and timeliness of services provided. Findings of "above average" ratings included:
  - 89% for timeliness of having information provided;
  - 88% to 94% for the five factors rated under quality of services; and
  - 77% to 95% for satisfaction with the six types of services offered by the BC.

- These findings may assist the BC in setting service standards to gauge the level of client satisfaction on an ongoing basis.
- Survey responses indicating dissatisfaction, tended to be very specific comments concerning elements within the BC's control which can likely be remedied through issue awareness and training.
- Complete results of the client survey are included in Appendix A of this report.

Misconceptions exist about the parameters of services provided by the BC.

- The extent of services offered are not well understood by some individuals, especially those who use them infrequently, in terms of the types and level of services provided and the timeframes involved.
- Since opening there has been little active promotion of the BC. Communication with potential clients relies heavily on word-of-mouth, and on the Director's personal

intervention at other areas within FAS to clarify perceptions of the BC's role and services offered.

- Implementing a proactive communication component as part of the BC Business Plan could alleviate much of the confusion surrounding the FAS BC's role within the department and the FAS community itself, while creating more realistic client expectations.

For the most part, clients recognize the BC is a new unit and encourage focusing efforts on improving current processes before contemplating expansion.

- Some sources of frustration are listed below and specific suggestions mentioned as potential improvements are listed in Appendix B:
- Material Management processes contacts over $5000 in 24 hours, while the BC takes 3 or 4 days to process contracts for amounts under $5000. In some cases delays in obtaining procurement numbers and processing small contracts were attributed to problems arising with the Operations & Maintenance Transactions Module (OMTM) which extend beyond the BC's control.
- Tracking requests in progress is viewed as awkward, with the onus placed on the client to follow-up and determine the status in hand-off situations.
- Up to 5 calls can stack on the phone system before calls are diverted to a voicemail system, as a result, many callers hang-up rather than wait.

Process improvement initiatives underway within the BC have the potential to create efficiencies and serve as catalysts for further innovation in the delivery of virtual services.

- Consistent with their operating principle of continuous adaptation, the BC's has initiated process improvement projects. This commitment to streamlining functions will not only result in improved services to clients, but also demonstrates the principles of a learning organization that is supportive of its staff.
- Centralization of functions has provided opportunities for process improvement which in turn are a good vehicle for exploring technological solutions to service delivery. Delivery through virtual services of many of the more repetitive procedural tasks and information requests not requiring in-person interface is a natural evolution and is consistent with the direction the department is pursuing with service to the public.
- Process improvement teams have been established to tackle two of the major irritants to clients: Travel & Acquisition Services. The project involves understanding the process and looking for easier, simpler or more straightforward ways of delivering the service. Team composition is cross functional, including individuals from outside the BC. The teams work with a consultant and have a discretionary budget available to implement improvements.

- For process improvement initiatives to be successful, they need visible support and shared ownership of the process from management and the various functional areas within FAS. The BC may consider incorporating updates on process improvement initiatives as part of their communication strategy as clients were generally unaware of these efforts.

3.2 Service Culture

The BC is pursuing a number of approaches in support of developing a strong service culture, such as cross-training of staff and self-directed teamwork.

- There are a number of components involved in developing a service culture, which include listening to clients, feeding their input into planning activities, providing staff with the appropriate skills to be able to serve clients effectively, and empowering them to do so.
- Clients' expectations are more likely to be met if they are consulted on a regular basis to identify their priorities for service improvement. Various means could be used to gather this information from clients, such as process improvement initiatives, client surveys or a suggestion box, and the feedback integrated into the operational strategy of the BC. A Continuous Service Improvement Model is provided in Appendix C.
- The work environment within the BC is supportive. Morale is considered to be high and the majority of staff attribute much of this to their Director and her efforts to motivate and support individuals in upgrading their skills and developing a service culture.
- All staff have been involved in cross training since operations began, and while training is not yet complete for some, this has been one of the priorities of the BC. Staff report being a generalist offering a fuller range of services to clients, versus a specialist in that only one discipline, provides job enrichment and makes them more versatile as employees.
- Staff are encouraged to take a self-directed team approach to work, and are now rotating on a monthly basis as team leaders of the group. This empowers staff to take ownership of the tasks and allows them to respond directly to client needs, enhancing the further development of a service culture in the BC.

Challenges remain in developing and communicating service standards that address key aspects of the BC's activities.

- Ideally service standards should address key aspects of services as they relate to the organization's objectives and provide a basis for measuring the organization's

performance. They often relate to speed of service, accessibility, reliability and staff responsiveness.

- BC staff referred to the following service standards: limit of one hand-off for client requests, acknowledgment of e-mail/voice mail requests within four hours, and one-day turnaround of taxi requests. While commendable, these standards will require expansion to reflect the full array of BC activities and more completely demonstrate value to clients and the organization as a whole. When developing service standards the BC will not have control over all aspects of services being delivered and will have to negotiate with other FAS support areas where applicable.
- Although client representatives were consulted during the implementation phase regarding appropriate service standards, these have not been adequately communicated to clients, giving rise to false expectations.

3.3 Strategy and Systems

It is important that the BC be able to demonstrate value-added to garner management support and provide justification for resource allocation.

- As a new entity, the BC needs to demonstrate value-added to garner management support and provide justification for resource allocation. The inability to demonstrate concrete value-added casts doubt on the desirability of providing corporate services through this vehicle.
- The BC has made a commitment to meet the following criteria by April 1998: provide "one stop shopping," streamlined functions, have short service times, reduce costs to clients by saving time, to be technology enabled, to be flexible and responsive to client needs, and to have well trained, supported staff who like working in the "FAS lane". These goals indicate the desire to create a strong service culture, however they have yet to be translated into measurable criteria which demonstrate value-added.
- Comments heard, referring to the value-added by the BC, included the convenience of one-stop shopping, and lack of client complaints. Other comments alluded to the difficulty in determining the value-added by the BC, as the dollar value of savings are not easily isolated, and how real savings will be realized through improved efficiencies allowing others to concentrate on doing their jobs.

Adopting a systematic approach to planning and monitoring BC activities would support managing for results.

- A formal operational strategy for the BC with clear targets and timeframes for achieving them, does not exist. Scheduling and responding to operational demands is conducted on a day-to day basis. This could hamper the ability of management and

staff of the BC to focus on achieving organizational objectives, and responding proactively to areas in need of attention.

- In order for the BC to demonstrate achievement of its mandate, the development of an operational strategy with supporting monitoring mechanisms would be a desirable next step. With monitoring mechanisms in place, this would allow the BC to measure progress towards meeting objectives, provide useful information to assist in periodic reassessments of priorities, and advise employees, management and clients on the BC's progress in achieving its commitments.
- Currently data collection at the BC is ad hoc, relying largely on occasional manual counts of volumes, and logs of trouble calls. Efforts to collect data and baseline activities have been limited, perhaps due to the fact that during the first six months of operations, efforts have largely focused on cross-training staff and on forming them into a functioning team.
- The computerized tracking system developed in-house for the BC is not being used for this purpose. This system could potentially offer the technological means for operational tracking requirements while producing the necessary management information, however one concern expressed by staff was that it would be time consuming without obvious benefit as it doesn't interface with existing applications.

There is a need for a strategic model which provides an integrated approach to delivering corporate services through the FAS Website.

- The FAS Website is an integral part of the FAS information and communication strategy. For clients to fully benefit from the Website it needs to be user friendly and provide timely and reliable information.
- A recently held workshop has highlighted the need for the FAS Website to function as a central warehouse of corporate FAS information and to operate as a switchboard integrating FAS Directorate sites and regional FAS related information. Providing services in this manner will reduce duplication of information on the Intranet, alleviate confusion regarding which publications are most current and provide a better range of client services overall.
- Strong potential for delivery of virtual services through the website has not yet been realized.
    - By providing basic information or users' guides on the Intranet, service to clients could be improved through quicker access to answers for routine inquiries, while also resulting in savings through reduced need for direct intervention by BC staff.
    - As technology permits the BC should consider options for automating services currently provided and incorporating more interactive services.

- FAS Management will have to commit to an up-front investment of resources in terms of equipment and expertise to develop applications, in addition to maintenance costs, if real efficiencies and savings through the website and other virtual service options are to be achieved.
- A clear strategy outlining priorities, timetables, responsibilities, deliverables, and resourcing requirements for the FAS Website is necessary to garner management commitment and ensure effective coordination of activities.

The Intranet/Internet has not yet reached its full potential as a working tool as it is not viewed as a reliable and timely source of information.

- Many individuals within the Department continue to experience problems connecting to the Intranet/Internet. This is a fundamental issue extending beyond the BC which will have to be remedied before the full potential benefit of the Intranet can be realized.
- Clients expressed a need for more accessible, useful and complete Website information. Some reported that they still relied on hard copy information rather than taking the time and effort to search for information on the Intranet. Once clients retrieved the information, they often found it to be out-of-date.
- Currently clients are largely unaware of the presence of BC related information on the Intranet and those who are aware find it of limited usefulness.
- Increased visibility and accessibility of frequently referenced documents such as coding manuals, through links and other interactive means would allow users to navigate the website more quickly and easily. Particularly, the lack of a user-friendly search engine is seen as a major inhibitor to the usefulness of the FAS Website.
- Lack of coordination in the use of departmental software complicates maintaining the Website. Many applications are submitted in a format which are not easily transferable to the Intranet and require a considerable investment of time to convert them into HTML format.
- Contributors are responsible for the content and accuracy of submitted items, however until contributors fully assume ownership of their responsibility to maintain the information as current, potential users of the information will continue to rely on other sources.
- Presently only one FTE is assigned to provide full service to the FAS Website. The position in itself carries a significant workload, making it difficult to respond quickly to requests, and in addition, the incumbent is often called upon to provide back-up for the front desk as well as LAN support in the BC.
- Consideration is being given to expanding the role of contributing directorates to include preparing their own documents for "HTML" format, and updating their content on the website, in which case appropriate training, guidelines and commitment of resources will be required.

- A Virtual Services Model is provided in Appendix D.

3.4 Leadership

The vision mandate, accountability and resourcing for the FAS Business Centre must be articulated by the BC and verified by senior management to ensure the BC's success.

- The FAS management team demonstrated strong support initially for the BC as it was in line with many of the directions expected for delivery of corporate services. Now that the BC has been in operation for six months it is time to articulate a long term strategy that is supported by their FAS colleagues.
- The BC operates as a single window for delivery of services to clients and relies heavily on shared systems and subject matter experts from several functional areas. Comments indicate there is a need to clarify the mandate of the BC and how far responsibilities extend both for the BC and supporting functional areas, to ensure ongoing cooperation and coordination of efforts to provide quality service to clients.
- Resourcing of the BC is considered an evolving issue as currently only employees' salaries have been transferred and resources have been diverted from Administrative Services to keep the BC operational. Although workloads from various functional areas are now delivered by the BC the transfer of dollars to support this delivery has not followed.
- The role of the BC within the department has created some confusion for clients. The BC was viewed as a focal point for information on FAS related issues, while some clients saw the reference to the 'FAS' BC as limiting as a business centre to them was something larger in scope and availability of services. Other clients assumed the FAS BC was offering all FAS services or at least all aspects of a particular service and that perhaps the FAS community was moving towards centralization of services.
- Appendix E provides a Strategic Management Model.
- A progress report for the BC, summarizing achievements to date and further actions required, is provided in Appendix F.

APPENDIX A

CLIENT SATISFACTION SURVEY RESULTS

Survey Methodology

The survey measured client satisfaction with services of the FAS Business Centre (BC). Clients were asked to rate the quality, timeliness and types of BC services and to indicate how often they used the BC services. Clients also provided comments on whether: sufficient types of services are provided; staff are knowledgeable; and they had suggestions for more or better service.

Survey forms were largely distributed by the BC to walk-in clients. Less than 10% of survey forms were distributed by e-mail. Clients returned the completed survey forms by mail to the IAB. There were 48 completed survey forms returned, of which 35% were completed in French. The assurance of confidentiality was made clear to respondents. The rating scale and the total number of survey questions responded to by clients within each category are shown on page 4.

Survey Results

In explaining the results below the statements refer only to the number of replies to the applicable survey question. Ratings for 4 '*good*' and 5 '*excellent*', were combined for ease of interpretation and considered an above average rating (rating 3 is '*average*').

Frequency of Use

- 34% use the BC more than 10 times per month
- 34% use the BC less than 4 times per month

Quality of Services

- For the five factors under quality of services, the result was an above average rating ranging from 88% to 94%.
- There were 17 responses indicating a rating of '*poor*' or '*fair*' for some aspect of service.
- Client comments:
    - Some opinions/suggestions given were not exactly what was being asked
    - Consistent responses in every case.
    - Information not volunteered when wanted to make a booking.
    - Most times calls are returned promptly.
    - Great service with a smile and quick.
    - Clear improvement in the services since opening.

- Spoke French but was answered in English.
- Often when call, forwarded to a voice mail.
- Great service today.
- Very courteous, friendly and helpful.

Timeliness

- 89% gave an above average rating that they were satisfied with the time it took to provide information.
- There were 7 responses indicating a rating of '*poor*' or '*fair*' for some aspect of timeliness.
- Client comments:
  - Calls could be answered a little quicker.
  - Most times calls are returned promptly.

Overall Service

- 95% rated the location of the BC as above average.
- 100% were satisfied with the BC hours of operation.
- 93% felt overall services met expectations.
- 93% received services in the official language of their choice.
- Client comments:
  - Liked the fact that telephone requests answered by a real person rather than voice mail.
  - Premises and layout of service effective.
  - Overall service is good but quality depends on the representative.
  - Mostly pleasant but rude on one occasion.
  - Please provide bilingual service.
  - Person trained on new system for taxi chits not always available.
  - Staff very pleasant and helpful.
  - Time taken after an expense form input is lengthy.

Satisfaction by Types of Services Provided

- Travel (travel number, EnRoute cards, travelers checks, etc.) was listed as the most used service by respondents.
- 95% rated travel services above average.
- 77% rated bookings above average.
- Client comments:
  - Provides one stop shopping.
  - Better if all bookings could be done by one office.

- Should have telephone number to contact people on other floors that may have rooms available.
- The PIN number issued by Enroute did not work.
- Haven't received purchase orders numbers on time, faxes were lost or not forwarded.

Clients were asked for comments to the following three questions and their responses where provided, have been summarized to avoid repetition.

1) ***Does the BC provide sufficient types of services?***
   - 22 clients commented with a '*yes*' (46%).
   - It's better than before when the BC and material management were separated.

2) ***Are BC staff well trained and knowledgeable?***
   - 30 clients commented with a '*yes*' (63%).

   Other comments included:
   - Employees are willing to explore options.
   - Probably overworked.
   - Not enough staff.
   - If answer not known they get back to you within a reasonable time frame.
   - Did not receive a receipt when money or travelers checks returned on travel advance.
   - On the average they know their stuff. If not known by one representative they always track down response and get back to you within a reasonable time frame.
   - Getting better all the time.
   - Very competent.
   - Service is courteous, quick and professional.
   - Not all staff meet the above criteria, but most are average or above.
   - No, when needed to reserve a room, information was not forthcoming and had to probe for answers.
   - No, when I advised the BC about a double booking, they didn't even apologize.
   - Employees are not properly trained. If you leave a message, you are not always called back.

3) ***Do you have any suggestions for more or better service?***
   - Maintain the same level of service.
   - Order numbers: time to decentralize.
   - Clients: be more attentive, don't make clients extract information from you.
   - Purchase orders: unable to split between different lines of coding.
   - Supplementary checks: pick up is a big problem, lost or misplaced quite often and search wastes time.
   - Bookings: should have contacts for other floors and instructions on how to get to them.
   - Acquisition services: send the order by Internet.

- Communication: provide information when changes occur.
- Electronic forms: provide quicker better service.

CLIENT SURVEY RESULTS

FREQUENCY OF USE - BUSINESS CENTRE SERVICES

Times per month	0 to 3	4 to 6	7 to 10	>10	Total
Responses	15	6	8	15	44
Percentage	34%	14%	18%	34%	

RATING SCALE

1 - Poor (needs much improvement)
2 - Fair (needs some improvement)
3 - Average
4 - Good
5 - Excellent
6 - Not applicable

		Responses by Rating Scale												Total	Total	Ratings
		1		2		3		4		5		6		1 to 6	1 to 5	4 & 5
QUALITY OF SERVICES																
1	Representative understood the issue/query.	1	2%	1	2%	1	2%	22	47%	22	47%	1	2%	48	47	94%
2	Information was clear & readily understood.	1	2%	3	7%			20	44%	21	47%	2	4%	47	45	91%
3	Information provided addressed the issue/query.	1	2%	1	2%	3	7%	20	44%	20	44%	2	4%	47	45	89%
4	Options provided to solve the issue/query	1	2%	2	5%	1	2%	20	47%	19	44%	3	7%	46	43	91%
5	Services provided in a professional manner	3	7%			2	5%	11	26%	26	62%	4	9%	46	42	88%
6	The information provided was correct.	1	2%	2	5%	2	5%	16	37%	22	51%	3	7%	46	43	88%
		8		9		9		109		130		15			265	
TIMELINESS																
1	Satisfied with time it took to provide information.	1	2%	1	2%	3	7%	13	28%	28	61%	1	2%	47	46	89%
2	Replacement gave accurate and timely	2	5%			3	7%	18	43%	19	45%	5	11%	47	42	88%
3	Timeliness of telephone call returns & e-	1	2%	2	5%	4	9%	16	36%	21	48%	4	8%	48	44	84%
OVERALL SERVICE																
1	Location of the BC			2	5%			16	37%	25	58%	3	7%	46	43	95%
2	Treated in a courteous fashion.			2	4%	2	4%	9	20%	32	71%	2	4%	47	45	91%
		Yes		No												
3	Hours of operation	47	100%													
4	Overall services met expectations	43	93%	3	7%											
5	Services provided in official language of	43	93%	3	7%											
SATISFACTION BY TYPES OF SERVICES PROVIDED																
1	Travel	1	2%	1	2%			12	29%	27	66%	4	9%	45	41	95%
2	Acquisition Services					2	6%	18	56%	12	38%	6	16%	38	32	94%
3	Security					1	3%	17	53%	14	44%	6	16%	38	32	97%
4	Bookings	1	4%	1	4%	4	15%	9	35%	11	42%	12	32%	38	26	77%
5	Accommodation Services	1	5%			3	14%	8	36%	10	45%	11	33%	33	22	82%
6	General Services	1	5%			1	5%	10	45%	10	45%	12	35%	34	22	91%

APPENDIX B

SUGGESTIONS FOR IMPROVEMENT

The following suggestions were gathered from many sources during the course of the review, and although not necessarily the most frequently mentioned they are those which we believe warrant consideration.

Set-up & Promotion

- **Signs:** Signage could be made more prominent to increase the visibility of the BC near the elevator and also of the bins within the BC area itself.
- **Map:** Provide a "you are here" map near the BC or elevators to guide people around the 2nd floor. If successful, this might be expanded to other floors.
- **Electronic Directory:** Provide a touch screen electronic directory, listing all HRDC employees, with phone numbers and office locations.
- **Front Counter:** Tether a pen to the front counter so that one is always available.
- **Telephone:** Update the phone system to include integrated voice response.

Processes

- **Bookings:** Centralize booking of all Boardrooms in Phase IV through the BC in a manner which allows groups in close proximity to retain a level of priority status, while maximizing the use of shared facilities by reducing the occurrence of untapped vacancy.
- **Faxes:** Accept faxed copies of travel advances.
- **Client Service Information:** Make available on the Web site user guides for the various services offered, which includes: basic steps, forms needed, expected turnaround times etc. Similar information could be offered over the phone through integrated voice response.
- **Website:** Provide access to Treasury Board information on the Intranet
- **Pay & Benefits:** Have someone from Human Resources at the BC to provide basic Pay & Benefits information.
- **Resource Centre:** Make instructional CD ROMs available at the BC
- **Acquisitions:** Provide a purchasing kiosk for ordering catalogue items on-site.

APPENDIX C

CONTINUOUS SERVICE IMPROVEMENT MODEL

The Continuous Service Improvement Model depicts a systematic approach to bridging the gap between clients' service expectations and the BC's operational realities. It highlights solutions for injecting new ideas as "gap closure tools", and emphasizes the need for continual renewal of the BC's operational strategy as it focuses on measuring and managing for results.

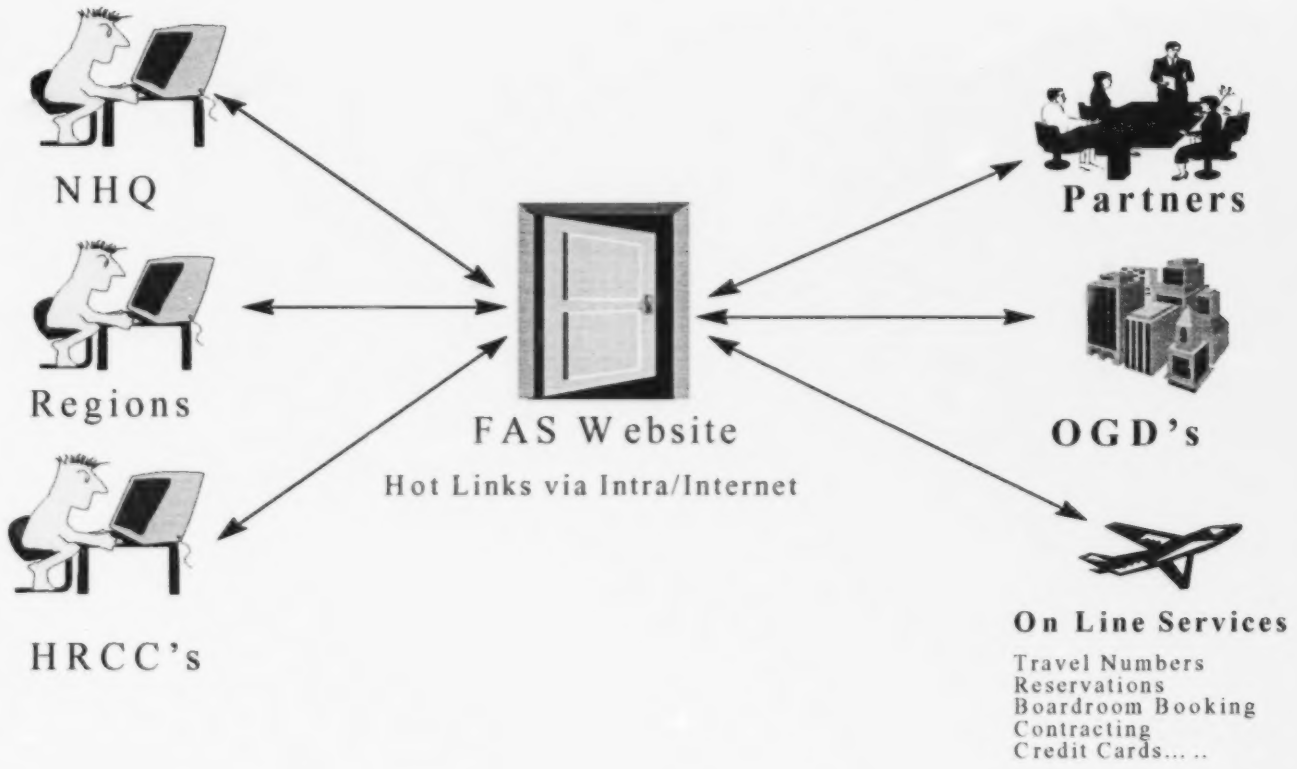
APPENDIX C

CONTINUOUS SERVICE IMPROVEMENT MODEL

The Continuous Service Improvement Model depicts a systematic approach to bridging the gap between clients' service expectations and the BC's operational realities. It highlights solutions for injecting new ideas as "gap closure tools", and emphasizes the need for continual renewal of the BC's operational strategy as it focuses on measuring and managing for results.

APPENDIX D

VIRTUAL SERVICES MODEL



APPENDIX E

STRATEGIC MANAGEMENT MODEL

EXAMPLE:

The Strategic Management Model demonstrate the linkages between the FAS Mandate, Client Service Requirements and Technological Solutions. The long term vision of FAS is focused on the needs of HRDC clients and satisfying demands through up to date and cost effective delivery systems. Priorities balance client needs with the resources available. The vision is shared and endorsed by the FAS Management Team. Responsibilities, time lines and accountabilities are clearly defined and measurable. The FAS Business Centre coordinates the services provided by FAS with client demands and technological solutions that are leading edge, cost effective, seamless and value added.

APPENDIX F

PROGRESS REPORT

This report highlights the review criteria discussed in the body of the report. It summarizes the achievements of the BC to date and provides a list of further actions which should be addressed in the next 6 to 12 months.

Review Criteria	Achieved	In Progress	Actions Required	Enhancements
SERVICE DELIVERY				
One-stop service	• 2nd Floor Phase 4			
Courteous & professional staff	• Yes, ongoing		• Refer to Continuous Service Improvement Model (Appendix C)	
Bilingual service	• Provided, ongoing		• Refer to Continuous Service Improvement Model (Appendix C)	
Client satisfaction		• IAB client survey Nov/97	• Establish service standards	
Service standards	• Some	• Awaiting survey results	• Determine measurement	
Client awareness	• Misconceptions		• Implement communication strategy	
Client expectations		• Awaiting survey results	• Initiate feedback mechanisms, e.g. Surveys, consultations, electronic suggestion box	
Continuous Improvement		• Process improvement • New phone system	• Integrate in operational strategy • Explore technological solutions • Refer to Continuous Service Improvement Model (Appendix C)	• Virtual service options (refer to Virtual Service Model: Appendix D) • Partnerships with other service providers • Researching service delivery best practices

Review Criteria	Achieved	In Progress	Actions Required	Enhancements
SERVICE CULTURE				
Supporting people	• Motivational work environment • Supportive Director • Cross-training • Structured process teams	• Training to generalists • Self-directed team approach • Process improvement projects • Dealing with performance issues	• Optimize use of appropriate technology tools (eg. telephone system with integrated voice response, tracking system, etc.)	• On-going review of training/skill requirements
Client expectations			• Integrate client feedback into operational planning cycle	• Explore opportunities to exceed client expectations, (e.g. quick win situations)

Client Service standards
• Speed of service
• Accessibility
• Reliability
• Staff responsiveness
	• Established the following standards:
	  • 1 hand-off for client requests
	  • acknowledge receipt of e-mail/voice-mail within 4 hours
	  • 1-day taxi requests
	• Tracking:
	  • methods ad-hoc & manual
		• Awaiting IAB client survey results	• Supplement existing service standards
			• Negotiate with clients/partners
			• Communicate standards & results
			• Determine measurement
			• Track & analyze results
			• Attempt benchmarking
				• Measurement & tracking integrated in delivery systems

Review Criteria	Achieved	In Progress	Actions Required	Enhancements
STRATEGY & SYSTEMS				
Value-added service • One-stop shopping • Streamlined functions • Short service times • Reduced costs to clients by saving time • Technology enabled • Flexible & responsive to client needs • Well trained, supported staff	• One-stop shopping • Well trained, supported staff	• Process improvement project • New phone system	• Define 'value-added' in client and organizational terms • Match definitions with measurements	• Explore 'user-fee' services

Planning & monitoring
• Client & organizational analysis
• Create vision
• Generate strategies
• Evaluate & refine strategies
• Obtain management buy-in
• Develop action plan
• Measure & monitor results
	• Implementation plan
	• Operational activities conducted on day-to-day basis
	• Data collection ad-hoc
	• Limited effort to baseline activities
	• Tracking system developed for BC not utilized to extent envisioned
		• Plan to re-visit tracking system	• Develop formal operational strategy which addresses:
			  • business objectives
			  • timeframes
			  • targets
			  • resource requirements
			  • strategies to achieve objectives
			  • risk assessment
			  • monitoring & feedback mechanisms
			• Link with overall FAS and partner business plans (Refer to Strategic Management Model: Appendix E)
				• Measurement & tracking integrated in delivery systems

Review Criteria	Achieved	In Progress	Actions Required	Enhancements

Technology strategy
• FAS website
	• Director on technology committee	• Plans to upgrade website	• Develop formal technology plan for BC, which addresses:
			  • Priorities
			  • timeframes
			  • deliverables
			  • resourcing requirements, etc.
			• Link with overall FAS and partner business plans
			• Assess technology needs
			• Refer to Strategic Management Model (Appendix E)
				• More interactive services
				• Virtual service options
				• Voice response system
				• Refer to Virtual Services Model (Appendix D)

Service tool assessment • Intranet • FAS website • BC website • Resourcing requirements • Responsibilities • User requirements	• BC website set-up • FAS website maintenance including conversions to HTML format	• On-going attempts to make more user friendly	• Determine extent of BC responsibility • Decide strategy for information technology tools • Link strategy to overall FAS business/technology plans (refer to Strategic Management Model: Appendix E) • Make the BC website information more useful for clients • Acquire a user friendly search engine	• Refer to Virtual Services Model (Appendix D)

Review Criteria	Achieved	In Progress	Actions Required	Enhancements
LEADERSHIP				
Mandate	• Client confusion	• Requested review of BC by IAB	• Clarify mandate of BC	
Vision			• Determine vision for BC • Seek approval of mandate/vision from FAS senior management	• Scenarios for future delivery/non-delivery of client services, (e.g. technology or changing job requirements) • Refer to Strategic Management Model (Appendix E)
Roles & accountabilities • BC • Subject matter experts • FAS functional areas		• Process improvement project	• Establish accountability framework	
Resourcing	• B-base funding	• Staff classifications under review	• Decision on BC resourcing by FAS senior management required	

Human Resources Development Canada
Internal Audit Bureau

Développement des ressources humaines Canada
Bureau de vérification interne

Rapport final

Examen du Centre d'affaires de SFA

Projet n° : 443/97

Bureau de vérification interne

Directeur général : *J. K. Martin*
Directeur de la vérification : *M. Bower*
Membres de l'équipe: *D. Lefebvre*
C. MacNeil
S. Mihailov

Janvier 1998

TABLE DES MATIÈRES

1.0 SOMMAIRE **1**

2.0 INTRODUCTION **3**

3.0 CONSTATATIONS **4**

3.1 PRESTATION DE SERVICES 4
3.2 CULTURE DU SERVICE 6
3.3 STRATÉGIE ET SYSTÈMES 7
3.4 LEADERSHIP 10

ANNEXES

ANNEXE A – RÉSULTATS DU SONDAGE SUR LA SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE
ANNEXE B – SUGGESTIONS D'AMÉLIORATION
ANNEXE C – MODÈLE D'AMÉLIORATION CONTINUE DU SERVICE
ANNEXE D – MODÈLE DE SERVICES VIRTUELS
ANNEXE E – MODÈLE DE GESTION STRATÉGIQUE
ANNEXE F – RAPPORT D'ÉTAPE

1.0 SOMMAIRE

Contexte

M. D. Murray, directeur général des Services administratifs des SFA avait demandé au Bureau de vérification interne d'effectuer un examen du Centre d'affaires de SFA (CA). On avait pensé qu'un examen à cette étape précoce pourrait aider à renforcer l'orientation du CA et les approches prises pour fournir des services à valeur ajoutée aux clients. L'examen avait pour objectif de fournir à la direction une évaluation des progrès réalisés jusqu'ici par le CA pour atteindre son objectif de fournir des services dans un guichet unique, intégrés et rationalisés pour toutes les activités de SFA.

Selon les clients, le CA offre de bons services et le personnel est courtois et serviable. Des initiatives telles que l'amélioration des processus et l'approche axée sur des équipes autonomes ont été mises en oeuvre, toutefois, le CA doit être plus systématique dans l'adoption des normes de service et dans la mesure des résultats. Pour que le CA puisse atteindre son plein potentiel comme véhicule efficace de prestation des services ministériels, des sujets tels que l'articulation de la vision et du mandat du CA, l'élaboration de stratégies opérationnelles et technologiques claires et les besoins en ressourcement doivent être abordés.

Constatations

Prestation de services :

- Les clients sont généralement satisfaits du service fourni par le CA.
- On nourrit de fausses conception quant aux paramètres des services assurés par le CA.
- Pour la plupart, les clients encouragent le CA à concentrer ses efforts sur l'amélioration des processus actuels avant d'envisager une expansion.
- Les initiatives d'amélioration des processus en cours au CA ont le potentiel de créer une certaine efficience et de servir de catalyseurs pour innover davantage la prestation de services virtuels.

Culture du service :

- Le CA poursuit un certain nombre d'approches pour appuyer l'élaboration d'une culture solide du service, par exemple la formation polyvalente du personnel et le travail en équipe autonome.

- Il reste des défis à relever dans l'élaboration et la transmission des normes de service qui touchent les principaux aspects des activités du CA.

Stratégie et Systèmes :

- Il importe que le CA puisse prouver la valeur ajoutée qu'il apporte pour pouvoir recueillir l'appui de la direction et justifier l'affectation des ressources.
- L'adoption d'une approche systématique pour planifier et contrôler des activités du CA appuierait le concept de la gestion par résultats.
- Il faut un modèle stratégique qui donne une approche intégrée pour assurer la prestation des services ministériels par le truchement du site web de SFA.
- Les sites Intranet et Internet n'ont pas encore atteint leur plein potentiel comme outil de travail.

Leadership:

- La vision, le mandat, la responsabilisation et le ressourcement du Centre d'affaires de SFA doivent être articulés par le CA et vérifiés par la haute direction afin d'assurer le succès continu du CA.

Un rapport d'étape du CA, qui résume les réalisations accomplies jusqu'ici et les mesures de suivi suggérées, est fourni à l'annexe F.

Recommandations :

- La haute direction de SFA doit vérifier le mandat du CA.
- La direction doit élaborer et mettre en oeuvre des stratégies opérationnelles et technologiques qui définissent des plans en vue de la réalisation du mandat du CA.
- La direction doit élaborer et contrôler de façon systématique les normes de service et les mesures du rendement qui indiquent un service à valeur ajoutée.

2.0 INTRODUCTION

M. D. Murray, directeur général des Services administratifs des SFA avait demandé au Bureau de vérification interne d'effectuer un examen du Centre d'affaires de SFA (CA). On avait pensé qu'un examen à cette étape précoce pourrait aider à renforcer l'orientation du CA et les approches prises pour fournir des services à valeur ajoutée aux clients. L'examen avait pour objectif de fournir à la direction une évaluation des progrès réalisés jusqu'ici par le CA pour atteindre son objectif de fournir des services dans un guichet unique, intégrés et rationalisés pour toutes les activités de SFA.

En plus de permettre de recueillir la perception des clients sur les services du CA, l'examen a également permis de se pencher sur la congruité des activités du CA relativement aux besoins des clients, aux activités particulièrement bien menées et aux possibilités d'amélioration. Pendant l'examen, des commentaires ont été recueillis de diverses sources : par le truchement d'entrevues tant individuelles que collectives menées auprès des clients, auprès du personnel du CA ainsi qu'auprès des hauts fonctionnaires de SFA, par des visites à d'autres ministères du gouvernement fédéral qui ont mis en oeuvre des centres d'affaires semblables et par une enquête sur la satisfaction de la clientèle.

Le CA a d'abord été proposé en avril 1996 et a été ouvert en avril 1997. Une équipe chargée de la mise en oeuvre, représentant un échantillon des divers secteurs fonctionnels de SFA a été formée pour orienter la formation de l'unité ; elle a présenté régulièrement des rapports à l'équipe de gestion de SFA, qui a approuvé la proposition finale. L'initiative a été considérée comme une possibilité pour le personnel de SFA d'assurer de meilleurs services aux clients et elle était fondée sur les principes susceptibles d'assurer : des processus d'affaires à valeur ajoutée, l'utilisation efficace des ressources existantes et l'amélioration des services à la clientèle.

Le Centre fournit de l'information, conclut les transactions de base de SFA et renvoie à des spécialistes en la matière au besoin. En outre, le CA est responsable de la maintenance du site web de SFA. On peut avoir accès aux services par téléphone, par télécopieur, par courrier électronique, par Intranet ou en se rendant en personne au CA, au deuxième étage, Phase IV, Place du Portage. Les employés ont été choisis d'autres secteurs de SFA pour former la nouvelle section et, au cours des six premiers mois de fonctionnement, on s'était surtout concentré à donner à ces employés une formation polyvalente et à leur apprendre à fonctionner en équipe, tout en assurant des services aux clients.

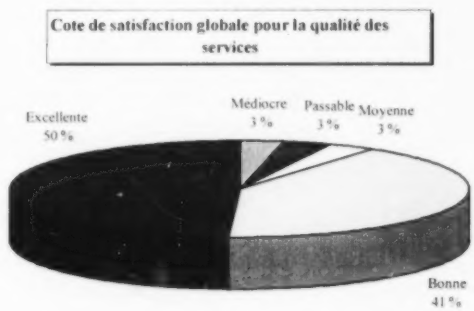
3.0 CONSTATATIONS

3.1 Prestation de services

Les clients sont généralement satisfaits du service fourni par le CA.

- Les clients apprécient particulièrement le côté pratique de l'intégration des services fournis dans un guichet unique, ainsi que la disponibilité et la serviabilité du personnel. Le fait de focaliser l'information en un seul point a été considéré comme un avantage particulier compte tenu de la réduction de la taille de la fonction publique qui a fait voler en éclats les réseaux antérieurs de personnes-ressources.
- Selon les résultats du sondage auprès des clients, le niveau de satisfaction est élevé pour les types de services offerts ainsi que pour la qualité et la ponctualité des services assurés. Parmi les résultats qui ont obtenu une cote « supérieure à la moyenne », il y a lieu de citer :

  - 89 % pour la ponctualité de l'information fournie;
  - 88 % à 94 % pour les cinq facteurs cotés sous la rubrique de la qualité des services;
  - 77 % à 95 % pour la satisfaction touchant les six types de services offerts par le CA.



- Ces résultats peuvent aider le CA a établir des normes de service pour jauger le niveau de la satisfaction des clients sur une base permanente.
- Les réponses fournies à l'enquête qui indiquaient de l'insatisfaction étaient généralement des commentaires très précis concernant des éléments qui peut maîtriser le CA et qui peuvent être corrigés par la sensibilisation et la formation.
- Les résultats complets du sondage auprès des clients sont inclus dans l'annexe A du présent rapport.

On nourrit de fausses conceptions quant aux paramètres des services assurés par le CA.

- La gamme de services offerts n'est pas comprise par certaines personnes, notamment celles qui les utilisent de façon non fréquente, en termes de types et de niveaux de services assurés et de délais.
- Depuis l'ouverture du CA, il y a eu très peu de promotion active. La communication avec les clients éventuels se fonde essentiellement sur la publicité de bouche à oreille et sur l'intervention personnelle du directeur auprès d'autres secteurs de SFA pour clarifier les perceptions du rôle du CA et des services offerts.
- Le fait de mettre en oeuvre un élément de communication proactive dans le plan d'activités du Centre pourrait atténuer une grande partie de la confusion qui entoure le rôle du CA au Ministère et dans la communauté même des SFA, tout en créant des attentes plus réalistes de la part des clients.

Pour la plupart, les clients encouragent le CA à concentrer ses efforts sur l'amélioration des processus actuels avant d'envisager une expansion.

- Quelques sources de frustrations sont indiquées ci-après et des suggestions précises mentionnées comme des améliorations essentielles sont indiquées à la l'annexe B;
- La Gestion du matériel traite en l'espace de 24 heures des marchés qui dépassent 5 000 $, tandis que le CA prend 3 ou 4 jours pour traiter des marchés inférieurs à 5 000 $. Dans certains cas, les retards à obtenir les numéros d'acquisition et à traiter les petits marchés ont été attribués à des problèmes émanant du Module des transactions d'exploitation et d'entretien (MTEE), qui échappent au contrôle du CA.
- Le dépistage des demandes en cours est considéré comme un processus difficile qui fait peser sur le client le fardeau d'assurer le suivi et de déterminer l'état de la demande dans les cas de transfert.
- Jusqu'à cinq appels peuvent s'empiler au système téléphonique avant qu'ils puissent être acheminés à une boîte vocale, ce qui amène la plupart des personnes à raccrocher plutôt que d'attendre.

Les initiatives d'amélioration des processus en cours au CA ont le potentiel de créer une certaine efficience et de servir de catalyseurs pour innover davantage dans la prestation de services virtuels.

- Fidèle à son principe de fonctionnement d'adaptation continue, le CA a lancé des projets d'amélioration de processus. Cet engagement à rationaliser les fonctions n'aura pas seulement pour effet l'amélioration des services à la clientèle, mais il révèle également les principes d'une organisation axée sur le savoir qui appuie son personnel.

- La centralisation des fonctions a offert des occasions d'amélioration de processus qui, à leur tour, constituent un bon moyen d'examiner des solutions technologiques à la prestation de services. L'accomplissement, par des services virtuels, d'un bon nombre de tâches et de procédures plus répétitives et de demandes d'information qui ne nécessitent pas d'interface humaine est une évolution naturelle et est conforme à l'orientation prise par le Ministère en ce qui a trait aux services au public.
- Des équipes chargées de l'amélioration des processus ont été constituées pour régler deux des principaux irritants qui se posent pour les clients : les services de voyage et les services d'acquisition. Le projet porte sur la compréhension du processus et la recherche de solutions plus faciles, plus simples et plus directes à la prestation de services. L'équipe est interfonctionnelle dans sa composition et comprend aussi les personnes de l'extérieur du CA. Les équipes travaillent avec un consultant et disposent d'un budget discrétionnaire pour mettre en oeuvre les améliorations.
- Pour que les initiatives d'amélioration de processus réussissent, il faut que la direction et les divers secteurs des SFA apportent au processus un appui visible et un partage à la propriété. Le CA peut envisager d'incorporer des mises à jour aux initiatives d'amélioration de processus dans le cadre de leur stratégie de communication étant donné que les clients, d'une façon générale, n'étaient pas au courant de ces efforts.

3.2 Culture du service

Le CA poursuit un certain nombre d'approches pour appuyer l'élaboration d'une culture solide du service, par exemple la formation polyvalente du personnel et le travail en équipe autonome.

- Le développement d'une culture du service comporte un certain nombre d'éléments, par exemple être à l'écoute des clients, intégrer leurs opinions dans des activités de planification, doter les employés des compétences pertinentes pour qu'ils puissent servir efficacement les clients et habiliter les employés à le faire.
- On peut mieux répondre aux attentes des clients si on les consulte sur une base régulière afin d'identifier leurs priorités en vue de l'amélioration des services. Divers moyens peuvent être utilisés pour recueillir cette information de la part des clients, par exemple les initiatives d'amélioration de processus, les sondages auprès des clients ou les boîtes de suggestions, ainsi que les commentaires intégrés dans la stratégie opérationnelle du CA. Un modèle d'amélioration continue du service est fourni à l'annexe C.
- L'environnement de travail au CA offre tout l'appui nécessaire aux employés. Le moral est considéré comme élevé et la majorité des employés attribuent ce fait à leur directrice et aux efforts qu'elle déploie pour les motiver et les appuyer pour qu'ils augmentent leurs compétences et développent une culture du service.

- Tous les employés ont bénéficié d'une formation polyvalente depuis le début des opérations et cette formation, bien qu'elle ne soit pas encore terminée pour certains, a été l'une des priorités du CA. Selon les employés, le fait d'être un généraliste qui offre une gamme plus complète de service aux clients plutôt que d'être un spécialiste confiné dans une seule discipline, enrichit le travail de l'employé et le rend polyvalent.
- Les employés sont encouragés à adopter une approche d'équipe autonome pour travailler et sont désormais nommés à tour de rôle, sur une base mensuelle, chef d'équipe du groupe. Cette mesure les habilite à s'approprier les tâches et leur permet de répondre directement aux besoins des employés, renforçant ainsi davantage le développement d'une culture du service au CA.

Il reste des défis à relever dans l'élaboration et la transmission des normes de service qui touchent les principaux aspects des activités du CA.

- De façon idéale, les normes de service doivent aborder des aspects clés des services qui correspondent aux objectifs de l'organisation et fournissent le fondement nécessaire pour mesurer la performance de l'organisation. Ils correspondent souvent à la vitesse du service, l'accessibilité, la fiabilité et la réaction du personnel.
- Les employés du CA ont mentionné les normes de service suivantes : ne transférer qu'une seule fois les demandes du client, accuser réception, dans un délai de quatre heures, des demandes présentées par courrier électronique ou boîte vocale, et régler en une journée les demandes de taxi. Bien que louables, ces normes devront être élargies pour refléter toute la panoplie des activités du CA et révéler de façon plus complète leur valeur pour les clients et l'ensemble de l'organisation. En élaborant des normes de service, le CA n'aura pas de contrôle sur tous les aspects des services assurés et devra négocier avec d'autres secteurs de soutien des SFA, le cas échéant.
- Bien que les représentants des clients aient été consultés au cours de la phase de mise en oeuvre en ce qui concerne les normes de service pertinentes, celles-ci n'ont pas été convenablement communiquées aux clients, ce qui donne lieu à de fausses attentes.

3.3 Stratégie et Systèmes

Il importe que le CA puisse prouver la valeur ajoutée qu'il apporte pour pouvoir recueillir l'appui de la direction et justifier l'affectation des ressources.

- En tant que nouvelle entité, le CA doit prouver qu'il ajoute de la valeur aux services pour recueillir l'appui de la direction et justifier les affectations de ressources. Si le CA n'arrive pas à prouver concrètement cette valeur ajoutée, il y aura de se demander s'il este souhaitable de fournir des services ministériels par ce véhicule.

- Le CA a pris l'engagement de respecter les critères suivants d'ici avril 1998 : permettre « l'achat dans un guichet unique », rationaliser les fonctions, offrir de courts délais de service, réduire les coûts pour les clients en épargnant du temps, être validé par la technologie, être souple et répondre aux besoins des clients, avoir des employés bien formés, bien appuyés et qui aiment travailler dans la « voie des SFA ». Ces objectifs indiquent le désir de créer une solide culture du service, toutefois, il reste à les traduire en des critères mesurables qui révèlent une valeur ajoutée.
- Parmi les commentaires recueillis, en ce qui concerne la valeur ajoutée par le CA, on peut citer le côté pratique de l'achat dans un guichet unique et l'absence de plaintes de la part des clients. D'autres commentaires faisaient allusion à la difficulté de déterminer la valeur ajoutée par le CA, vu que la valeur en dollars des économies ne peut pas être facilement isolée et aussi à la façon dont les économies réelles seront réalisées par une efficacité accrue qui permettra aux autres de se concentrer sur leurs tâches.

L'adoption d'une approche systématique pour planifier et contrôler des activités du CA appuierait le concept de la gestion par résultats.

- Il n'existe pas de stratégie opérationnelle officielle pour le CA, assortie d'objectifs et de délais précis pour les atteindre. L'ordonnancement des exigences opérationnelles et la réponse à ces exigences se font sur une base quotidienne. Cela pourrait nuire à la capacité de la direction et des employés du CA à se concentrer pour atteindre les objectifs organisationnels et répondre de façon proactive aux secteurs qui méritent de l'attention.
- Pour que le CA puisse prouver qu'il a réalisé son mandat, il lui serait conseillé, dans une prochaine étape, d'élaborer une stratégie opérationnelle avec des mécanismes de contrôle à l'appui. Avec la mise en place de mécanismes de contrôle, le CA devrait mesurer ses progrès en fonction des objectifs atteints, fournir de l'information utile pour aider aux réévaluations périodiques des priorités et informer les employés, la direction et les clients des progrès qu'il enregistre dans la réalisation de ses engagements.
- Actuellement, la collecte des données au CA se fait sur une base ponctuelle, reposant largement sur les comptes manuels occasionnels de volumes et de registres d'appels de dépannage. Les efforts visant à recueillir les données et les activités de base ont été limités, peut-être en raison du fait qu'au cours des six premiers mois de fonctionnement, ces efforts visaient surtout à donner une formation polyvalente au personnel et à leur apprendre à fonctionner en équipe.
- Le système de pistage informatisé élaboré à l'interne pour le CA n'est pas utilisé à cette fin. Ce système pourrait éventuellement offrir les moyens technologiques nécessaires pour les besoins de pistage opérationnel tout en produisant l'information de gestion nécessaire. Toutefois, selon une préoccupation soulevée par le personnel,

ce pistage absorberait du temps sans offrir d'avantages évidents étant donné qu'il n'interface point les applications existantes.

Il faut un modèle stratégique qui donne une approche intégrée pour assurer la prestation des services ministériels par le truchement du site web de SFA.

- Le site web de SFA fait partie intégrante de la stratégie de formation et de communication de SFA. Pour que le site web puisse bénéficier pleinement aux clients, il doit être convivial et offrir de l'information ponctuelle et fiable.
- Au cours d'un atelier tenu récemment, il s'est dégagé que le site web de SFA devait fonctionner comme un entrepôt central de l'information ministérielle de SFA et également comme un standard qui intègre l'information liée aux sites des directions des SFA et l'information liée aux services régionaux des SFA. En fournissant les services de cette manière, on réduira le chevauchement de l'information sur l'Intranet, on atténuera la confusion en ce qui concerne les publications les plus courantes et on fournira une meilleure gamme de services aux clients d'une façon générale.
- On n'est pas encore arrivé à développer un potentiel solide pour la prestation de services virtuels par le truchement du site web.
    - En fournissant l'information de base ou des guides d'utilisateurs sur Intranet, le service à la clientèle pourrait être amélioré par un accès plus rapide aux réponses aux questions courantes et simultanément on réaliserait des économies vu que le personnel du CA serait moins obligé d'intervenir directement.
    - À mesure que la technologie le permettra, le CA doit envisager des options visant à automatiser les services couramment offerts et incorporer un plus grand nombre de services interactifs.
- La direction des SFA devra s'engager à investir en amont des ressources en termes d'équipement et de compétences pour développer les applications requises, en plus des coûts de maintenance, si elle veut arriver à une efficacité et à des économies réelles par le truchement du site web et d'autres options de service virtuels.
- Il est nécessaire d'avoir une stratégie claire qui indique les priorités, les calendriers, les responsabilités, les résultats à atteindre et les besoins de ressourcement pour le site web des SFA, afin de recueillir l'engagement de la direction et d'assurer une coordination efficace des activités.

Les sites Intranet et Internet n'ont pas encore atteint leur plein potentiel comme outil de travail et ils ne sont pas considérés comme une source d'information fiable et opportune.

- De nombreuses personnes au sein du Ministère continuent d'avoir des problèmes à se brancher à l'Intranet et à l'Internet. Il s'agit d'une question essentielle qui dépasse le

CA et qui devra être réglée avant que l'on puisse bénéficier du plein potentiel de l'Intranet.

- Les clients ont exprimé le besoin d'avoir une information plus accessible, plus utile et plus complète sur le site web. Certains ont fait savoir qu'ils se fiaient encore à de l'information sur copie papier plutôt que de prendre le temps et de faire les efforts nécessaires pour chercher l'information sur l'Intranet. Une fois l'information récupérée sur l'Intranet, le client la trouve dépassée.
- Actuellement, une grande partie des clients ignorent qu'il existe de l'information concernant le CA sur l'Intranet et ceux qui en sont au courant trouvent cette information peu utile.
- L'accroissement de la visibilité et de l'accessibilité des documents auxquels on fait référence, par exemple le Manuel de codage, par le truchement de liens directs et d'autres moyens interactifs, permettrait aux utilisateurs de naviguer sur le site web plus rapidement et plus facilement. Particulièrement, le manque d'outils de recherche conviviaux est considéré comme un obstacle de taille qui nuit à l'utilité du site web de SFA.
- Le manque de coordination dans l'utilisation des logiciels ministériels aggrave le problème de la maintenance du site web. De nombreuses applications sont fournies dans un format qui ne permet pas de les transférer facilement sur l'Intranet et qui nécessitent beaucoup de temps pour les convertir au format HTML.
- Les personnes qui fournissent de l'information sont responsables du contenu et de l'exactitude des articles soumis, toutefois, jusqu'à ce que ces personnes assument la pleine responsabilité d'assurer la tenue à jour de leur information, les utilisateurs éventuels de l'information continueront de se fier à d'autres sources.
- Actuellement, il n'y a qu'un seul ETP affecté à assurer tout le service du site web des SFA. Le poste en lui-même comporte une charge de travail considérable, d'où la difficulté pour le titulaire de répondre rapidement aux demandes, en plus qu'il est souvent appelé à servir de remplaçant au comptoir de réception ainsi qu'à appuyer le réseau local du CA.
- On envisage d'élargir le rôle des directions qui fournissent de l'information de manière à ce qu'elles préparent leurs propres documents en format « HTML » et à assurer la mise à jour de leur contenu sur le site web, auquel cas il faudra fournir la formation, les lignes directrices et les ressources appropriées.
- Un modèle virtuel de services est fourni à l'annexe D.

3.4 Leadership

La vision, le mandat, la responsabilisation et le ressourcement du Centre d'affaires de SFA doivent être articulés par le CA et vérifiés par la haute direction afin d'assurer le succès continu du CA.

- L'équipe de gestion des SFA a montré au début qu'elle appuyait solidement le CA dont la vocation était conforme avec bon nombre des orientations attendues en matière de prestation de services ministériels. Maintenant, après six mois de fonctionnement, il est temps pour la direction du CA d'articuler une stratégie à long terme qui soit appuyée par leurs collègues des SFA.
- Le CA fonctionne comme un guichet unique de prestation de services aux clients et repose grandement sur les systèmes partagés et sur des experts de plusieurs secteurs fonctionnels. Selon les commentaires recueillis, on a besoin de clarifier le mandat du CA ainsi que l'ampleur des responsabilités tant du CA que des secteurs fonctionnels à l'appui, pour assurer une coopération et une coordination permanentes des efforts nécessaires pour fournir un service de qualité aux clients.
- Le ressourcement du CA est considéré comme un problème non réglé, vu que, actuellement, seuls les salaires des employés ont été transférés et certaines ressources ont été détournées des Services administratifs pour garder le CA opérationnel. Bien que les charges de travail des divers secteurs fonctionnels soient maintenant acquittées par le CA, le transfert des fonds pour appuyer cette prestation n'a pas suivi.
- Le rôle du CA au sein du Ministère a créé une certaine confusion chez les clients. Le CA a été considéré comme un point de convergence de l'information sur les questions touchant les SFA, cependant, pour certains clients, l'appellation « CA des SFA » était restrictive, vu qu'à leurs yeux un centre d'affaires avait une plus grande importance par son envergure et l'éventail des services offerts. D'autres clients pensaient que le CA des SFA offrait tous les services des SFA ou au moins tous les aspects d'un service particulier et que peut-être la communauté des SFA s'orientait vers la centralisation des services.
- L'annexe E donne un modèle de gestion stratégique.
- Un rapport d'étape du CA, qui résume les réalisations effectuées jusqu'ici ainsi que d'autres mesures nécessaires, est fourni à l'annexe F.

ANNEXE A

RÉSULTATS DU SONDAGE SUR LA SATISFACTION DES CLIENTS

Méthode du sondage

Le sondage a mesuré la satisfaction des clients relativement aux services du Centre d'affaires de SFA (CA). On a demandé aux clients de coter la qualité, la ponctualité et les genres de services fournis par le CA et d'indiquer à quelle fréquence ils utilisaient les services du CA. Les clients ont également fait des commentaires pour dire si les types de services fournis sont suffisants; si le personnel est bien renseigné; et aussi pour faire des suggestions visant à augmenter ou à améliorer les services.

Les formulaires de sondage ont été largement distribués par le CA aux clients qui se présentaient au comptoir. Moins de 10 % des formulaires ont été distribués par courrier électronique. Les clients ont retourné les formulaires dûment remplis par courrier au BVI. Quarante-huit formulaires dûment remplis ont été retournés, de ce nombre 35 % ont été remplis en français. Les clients avaient reçu l'assurance que leurs réponses seraient confidentielles. L'échelle de cotation et le nombre de questions de sondage auxquelles les clients ont répondu dans chaque catégorie sont indiqués à la page 4.

Résultats du sondage

Dans l'explication des résultats donnée ci-après, les énoncés renvoient uniquement au nombre de réponses fournies à la question applicable. Les cotes 4 « *bon* » et 5 « *excellent* » ont été combinées pour faciliter l'interprétation et ont été considérées comme supérieures à la moyenne (la « *moyenne* » étant la cote 3).

Fréquence d'utilisation

- 34 % des clients utilisent le CA plus de 10 fois par mois
- 34 % des clients utilisent le CA moins de 4 fois par mois

Qualité des services

- Pour les cinq facteurs inscrits sous la rubrique qualité des services, les résultats ont été supérieurs à la moyenne, les cotes allant de 88 % à 94 %.
- Il y a eu 17 réponses qui indiquaient une cote « *médiocre* » ou « *passable* » pour certains aspects du service.
- Voici les commentaires des clients :

- Quelques opinions ou suggestions fournies ne correspondaient pas exactement à ce qui a été demandé.
- Des réponses cohérentes dans tous les cas.
- L'information n'était pas fournie spontanément lorsqu'on voulait faire une réservation.
- Dans la plupart des cas, les appels sont retournés avec promptitude.
- Un service excellent et rapide fourni avec le sourire.
- Nette amélioration dans les services depuis le début.
- Le client s'est adressé en français mais on lui a répondu en anglais.
- Souvent, l'appel est acheminé à une boîte vocale.
- Aujourd'hui le service est excellent.
- Très courtois, amical et utile.

Ponctualité

- 89 % des répondants ont indiqué par une cote supérieure à la moyenne qu'ils étaient satisfaits du délai dans lequel l'information leur a été fournie.
- Sept répondants ont donné une cote « *médiocre* » ou « *passable* » pour un aspect donné de la ponctualité.
- Commentaires des clients :
  - On aurait pu répondre aux appels un peu plus vite.
  - Dans la plupart des cas les appels sont retournés avec promptitude.

Service global

- 95 % ont donné une cote supérieure à la moyenne pour l'emplacement du CA.
- 100 % étaient satisfaits des heures de bureau du CA.
- 93 % croient que les services, d'une façon générale, répondent à leurs attentes.
- 93 % ont reçu les services dans la langue officielle de leur choix.
- Commentaires des clients :
  - J'ai aimé le fait que c'est une personne et non une boîte vocale qui répond aux demandes faites par téléphone.
  - Les locaux et l'aménagement des lieux sont efficaces.
  - Le service global est bon et la qualité dépend du représentant.
  - La plupart du temps les employés au comptoir sont plaisants mais l'un d'eux a été rude une fois.
  - Je vous saurais gré d'offrir un service bilingue.
  - La personne qui a reçu la formation au nouveau système des coupons de taxi n'est pas toujours disponible.
  - Les employés sont plaisants et courtois.
  - Le délai pris pour répondre à une demande de remboursement de frais est trop long.

Satisfaction par genres de services fournis

- Le service des voyages (numéro de voyage, cartes Enroute, chèques de voyage, etc.) figure comme étant le service le plus utilisé par les répondants.
- 95 % ont donné une cote supérieure à la moyenne aux services de voyage.
- 77 % ont donné une cote supérieure à la moyenne aux réservations.
- Commentaires des clients :
    - Permet d'acheter en un seul point.
    - Ce serait mieux si toutes les réservations pouvaient se faire par un seul bureau.
    - On devrait avoir un numéro de téléphone pour communiquer avec les employés des autres étages où il peut y avoir des salles disponibles.
    - Le NIP attribué par EnRoute n'a pas fonctionné.
    - N'ont pas reçu à temps les numéros de bon d'achat, les messages télécopiés ont été égarés ou n'ont pas été envoyés.

On a demandé aux clients de répondre aux trois questions suivantes, et les réponses fournies ont été résumées pour éviter toute répétition.

1) ***Est-ce que le CA offre suffisamment de genres de services?***
    - 22 clients ont répondu par l'affirmative (soit 46 %).
    - C'est mieux qu'avant, lorsque le CA et la Gestion du matériel étaient séparés.

2) ***Les employés du CA sont-ils bien formés et sont-ils compétents?***
    - 30 clients ont répondu par l'affirmative (soit 63 %).
      Parmi les autres commentaires, citons :
    - Les employés n'hésitent pas à examiner les autres options offertes.
    - Ils travaillent probablement trop.
    - Pas assez d'employés.
    - S'ils n'ont pas la réponse, ils vous reviennent dans un délai raisonnable.
    - Les clients n'ont pas eu de reçu lorsqu'ils sont venus rapporter de l'argent ou des chèques de voyage sur une avance de voyage.
    - En général, ils connaissent bien leur travail. Si l'un des représentants n'a pas la réponse, il assure un suivi et vous revient dans un délai raisonnable.
    - S'améliore toujours.
    - Très compétent.
    - Le service est courtois, rapide et professionnel.
    - Ce ne sont pas tous les employés qui répondent aux critères ci-dessus, mais la plupart sont dans la moyenne ou supérieurs à la moyenne.
    - Non, lorsqu'il fallait réserver une salle, l'information n'était pas disponible et l'employé devait chercher les réponses.

- Non, lorsque j'ai informé le CA de la double réservation d'une salle, les employés ne sont même pas excusés.
- Les employés ne sont pas bien formés, si vous laissez un message, ils ne vous rappellent pas toujours.

3) Avez-vous des suggestions pour augmenter ou améliorer le service?

- Garder le même niveau de service.
- Numéros de commande : il est temps de les décentraliser.
- Clients : soyez plus prévenants, ne laissez pas les clients vous arracher l'information dont ils ont besoin.
- Bons de commande : impossible de séparer les différentes lignes de codage.
- Chèques d'heures supplémentaires : il se pose tout un problème lorsqu'on passe prendre son chèque, il est souvent égaré ou placé au mauvais endroit, en plus, on prend du temps pour le trouver.
- Réservations : on devrait avoir des personnes-ressources pour les autres étages et fournir des directives quant à la façon de les trouver.
- Services d'acquisition : envoyer la commande par Internet.
- Communication : fournir de l'information lorsqu'il y a des changements.
- Formulaires électroniques : fournir un service plus rapide et meilleur.

RÉSULTATS DU SONDAGE SUR LA SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE

FRÉQUENCE D'UTILISATION DES SERVICES DU CENTRE D'AFFAIRES

Nombre de fois par mois	0 to 3	4 to 6	7 to 10	>10	Total
Réponses	15	6	8	15	44
Pourcentage	34%	14%	18%	34%	

ÉCHELLE DE COTATION

1 - Médiocre (needs much improvement)
2 - Passable (mérite un peu d'amélioration)
3 - Moyen
4 - Bon
5 - Excellent
6 - Sans objet

		Réponses par échelle de cotation												Total	Total	Points
		1		**2**		**3**		**4**		**5**		**6**		**1 to 6**	**1 to 5**	**4 & 5**
	QUALITÉ DES SERVICES															
1	Le représentant a compris la question ou la demande	1	2%	1	2%	1	2%	22	47%	22	47%	1	2%	48	47	94%
2	L'information a été claire et facilement comprise	1	2%	3	7%			20	44%	21	47%	2	4%	47	45	91%
3	L'information fournie répondait à la question/demande	1	2%	1	2%	3	7%	20	44%	20	44%	2	4%	47	45	89%
4	Des options étaient fournies pour régler la question/demande	1	2%	2	5%	1	2%	20	47%	19	44%	3	7%	46	43	91%
5	Les services sont fournis de façon professionnelle.	3	7%			2	5%	11	26%	26	62%	4	9%	46	42	88%
6	L'information fournie était corrrecte.	1	2%	2	5%	2	5%	16	37%	22	51%	3	7%	46	43	88%
		8		9		9		109		130		15			265	
	PONCTUALITÉ															
1	Satisfait du délai pris pour fournir l'information	1	2%	1	2%	3	7%	13	28%	28	61%	1	2%	47	46	89%
2	Le remplaçant a fourni une information exacte et ponctuelle	2	5%			3	7%	18	43%	19	45%	5	11%	47	42	88%
3	Ponctualité des retours d'appels tél. et de cour. élec.	1	2%	2	5%	4	9%	16	36%	21	48%	4	8%	48	44	84%
	SERVICE GLOBAL															
1	Emplacement du CA.			2	5%			16	37%	25	58%	3	7%	46	43	95%
2	Traité de façon courtoise.			2	4%	2	4%	9	20%	32	71%	2	4%	47	45	91%
		Oui		**Non**												
3	Heures de bureau	47	100%													
4	En général les services ont répondu aux attentes	43	93%	3	7%											
5	Les services sont fournis dans la langue officielle préférée	43	93%	3	7%											
	SATISFACTION PAR TYPES DE SERVICES FOURNIS															
1	Voyage	1	2%	1	2%			12	29%	27	66%	4	9%	45	41	95%
2	Services d'acquisition					2	6%	18	56%	12	38%	6	16%	38	32	94%
3	Sécurité					1	3%	17	53%	14	44%	6	16%	38	32	97%
4	Réservations	1	4%	1	4%	4	15%	9	35%	11	42%	12	32%	38	26	77%
5	Services des installations	1	5%			3	14%	8	36%	10	45%	11	33%	33	22	82%
6	Services généraux	1	5%			1	5%	10	45%	10	45%	12	35%	34	22	91%

ANNEXE B

SUGGESTIONS D'AMÉLIORATION

Les suggestions suivantes ont été recueillies de nombreuses sources au cours de l'examen, et bien qu'elles ne soient pas nécessairement celles qui sont les plus fréquemment mentionnées, elles représentent celles qui, à notre avis, méritent une certaine considération.

Aménagement et promotion

- **Affichage :** La signalisation pourrait être mise davantage en relief pour accroître la visibilité du CA près des ascenseurs et aussi près des boîtes qui se trouvent dans le secteur même du CA.
- **Plan :** Accrocher près du CA ou des ascenseurs un plan du genre « Vous êtes ici » pour aider les gens à circuler au 2^{e} étage. S'il facilite vraiment l'orientation des gens, ce plan pourrait être placé aux autres étages.
- **Répertoire électronique :** Fournir un répertoire électronique à écran tactile, donnant une liste de tous les employés de DRHC avec leurs numéros de téléphone et l'emplacement de leur bureau.
- **Comptoir de réception :** Attacher une plume au comptoir de réception pour qu'il y en ait toujours une de disponible.
- **Téléphone :** Mettre à jour le système téléphonique de façon à inclure une boîte vocale.

Processus

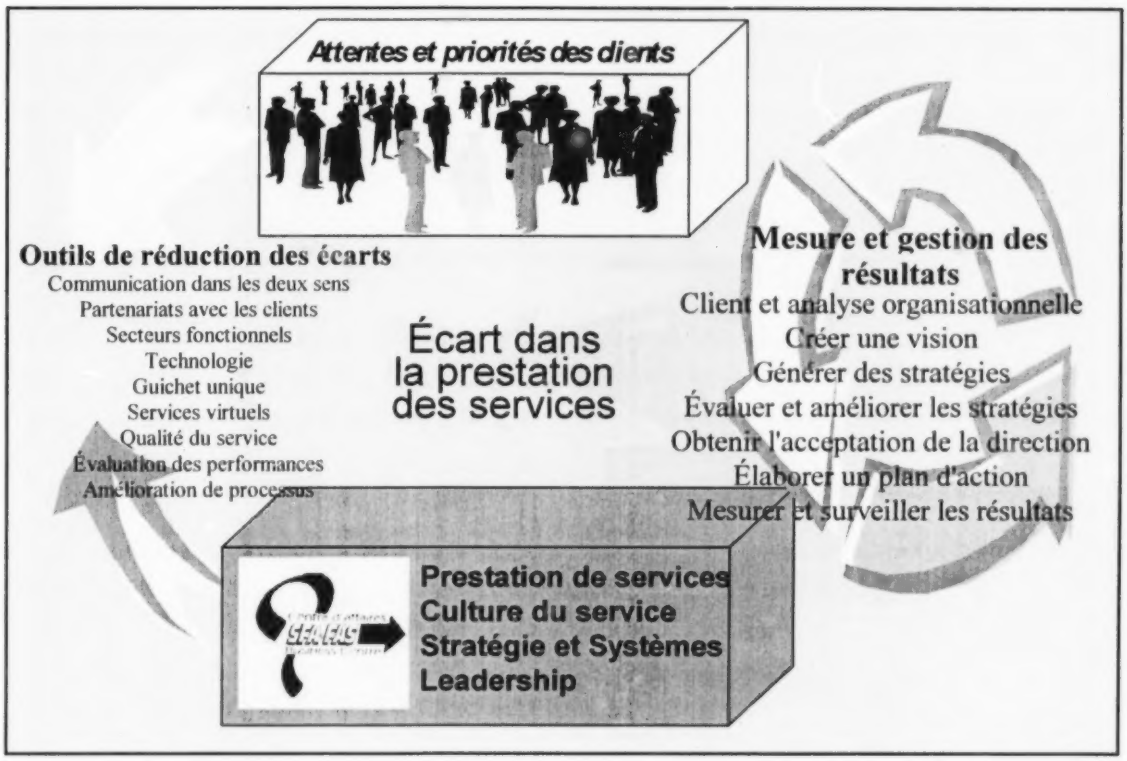
- **Réservations :** Centraliser la réservation de toutes les salles de conférence de la Phase IV par le truchement du CA de façon à permettre aux groupes dont les bureaux sont situés près des salles d'avoir une certaine priorité, tout en maximisant l'utilisation des installations partagées par la réduction du nombre de salles vacantes inexploitées.
- **Télécopieurs :** Accepter des formulaires télécopiés d'avances de voyage.
- **Information sur le service à la clientèle :** Rendre disponible sur le site web les guides d'utilisateur pour les divers services offerts, ce qui comprend : les étapes principales, les formulaires nécessaires, les délais prévus, etc. De l'information semblable peut être fournie au téléphone par réponse vocale intégrée.
- **Site web :** Donner accès à l'information du Conseil du Trésor sur l'Intranet.
- **Paye et avantages sociaux :** Demander à quelqu'un des Ressources humaines au CA de fournir des renseignements de base sur la Paye et les avantages sociaux.

- **Centre de ressources :** Mettre à la disposition des clients au CA des CD ROM qui donnent des instructions.
- **Acquisitions :** Fournir un kiosque d'achat pour commander des articles de catalogue sur place.

ANNEXE C

MODÈLE D'AMÉLIORATION CONTINUE DU SERVICE

Le modèle d'amélioration continue du service décrit une approche systématique pour combler le fossé entre les attentes des clients en matière de service et les réalités opérationnelles du CA. Il met en lumière des solutions propres à injecter de nouvelles idées à titre « d'outils de réduction des écarts », et met l'accent sur le besoin du renouvellement continu de la stratégie opérationnelle du CA à mesure qu'il se concentre sur la mesure des résultats et la gestion par résultats.



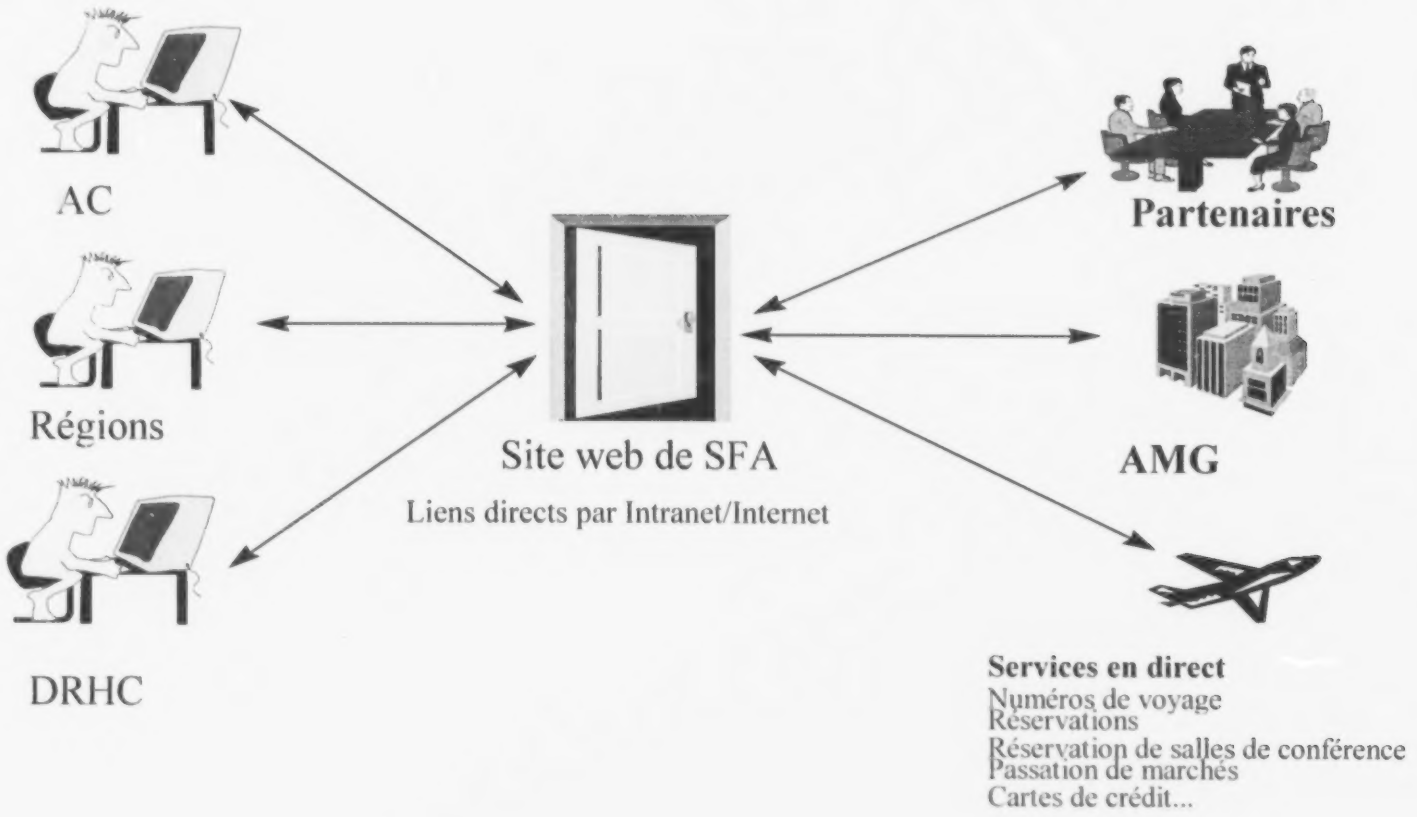
ANNEXE C

MODÈLE D'AMÉLIORATION CONTINUE DU SERVICE

Le modèle d'amélioration continue du service décrit une approche systématique pour combler le fossé entre les attentes des clients en matière de service et les réalités opérationnelles du CA. Il met en lumière des solutions propres à injecter de nouvelles idées à titre « d'outils de réduction des écarts », et met l'accent sur le besoin du renouvellement continu de la stratégie opérationnelle du CA à mesure qu'il se concentre sur la mesure des résultats et la gestion par résultats.

ANNEXE D

MODÈLE DE SERVICES VIRTUELS



ANNEXE E

MODÈLE DE GESTION STRATÉGIQUE

EXEMPLE :

Le modèle de gestion stratégique montre les liens entre le mandat des SFA, les besoins de service des clients et les solutions technologiques. La vision à long terme des SFA est centralisée sur les besoins des clients de DRHC et sur la satisfaction des demandes par des systèmes de prestation à jour et rentables. Les priorités établissent un équilibre entre les besoins des clients et les ressources disponibles. La vision est partagée et approuvée par l'équipe de direction des SFA. Les tâches, les lignes temporelles et les responsabilités sont clairement définies et mesurables. Le Centre d'affaires des SFA coordonne les services fournis par SFA relativement aux demandes des clients et aux solutions technologiques de dernier cri, rentables, transparents et à valeur ajoutée.

ANNEXE F

RAPPORT D'ÉTAPE

Le présent rapport d'étape souligne les critères d'examen traités dans le corps du rapport. Il résume les réalisations du CA jusqu'ici et donne une liste d'autres mesures à prendre dans les 6 à 12 prochains mois.

Critères d'examen	Atteints	En cours	Mesures nécessaires	Améliorations
PRESTATION DU SERVICE				
Service en un seul point	• 2e étage, Phase IV			
Personnel courtois et professionnel	• Oui, en cours		• Se référer au modèle d'amélioration continue du service (annexe C)	
Service bilingue	• Fourni, en cours		• Se référer au modèle d'amélioration continue du service (annexe C)	
Satisfaction des clients		• Sondage sur la satisfaction des clients par le BVI/ novembre 1997	• Établir des normes de service	
Normes de service	• Quelques-unes	• Attendre les résultats du sondage	• Déterminer les mesures	
Sensibilisation des clients	• Fausses conceptions		• Mettre en oeuvre une stratégie de communication	
Attentes des clients		• Attendre les résultats du sondage	• Lancer des mécanismes de rétroaction, p. ex., sondages, consultations, boîte de suggestions électronique	
Amélioration continue		• Amélioration des processus • Nouveau système téléphonique	• Intégrer dans une stratégie opérationnelle • Explorer des solutions technologiques • Se référer au modèle d'amélioration continue du service (Annexe C)	• Options de services virtuels (se référer au modèle de services virtuels : (annexe D) • Partenariats avec d'autres dispensateurs de services • Rechercher les meilleures pratiques en matière de prestation de services

Critères d'examen	Atteints	En cours	Mesures nécessaires	Améliorations
CULTURE DU SERVICE				
Appuyer les gens	• Cadre de travail de motivationnel • Directeur coopératif • Formation polyvalente • Équipes structurées chargées des processus	• Formation des généralistes • Approche d'équipe autonome • Projets d'amélioration des processus • Traiter les questions de performance	• Optimiser l'utilisation des outils de technologie appropriés (p. ex., système de téléphone assorti d'une boîte vocale intégrée, système de suivi, etc.)	• Examen continu des besoins de formation et de compétences
Attentes des clients			• Intégrer la rétroaction des clients en un cycle de planification opérationnelle	• Explorer les possibilités pour dépasser les attentes des clients (p. ex., situations gagnantes rapides)

Normes du service à la clientèle
• Rapidité du service
• Accessibilité
• Fiabilité
• Réceptivité des employés
	• Établir les normes suivantes :
	  • 1 seul transfert des demandes du client
	  • accusé de réception des messages envoyés par courrier électronique ou boîte vocale dans un délai de 4 heures
	  • répondre aux demandes de taxi le même jour
	• Suivi :
	  • méthodes ponctuelles et manuelles
		• Attendre les résultats du sondage sur la satisfaction des clients mené par le BVI	• Ajouter les normes de service existantes
			• Négocier avec les clients et les partenaires
			• Communiquer les normes et les résultats
			• Déterminer les mesures
			• Suivre et analyser les résultats
			• Essayer d'évaluer les performances
				• Mesure et suivi intégrés dans des systèmes de prestation de services

Critères d'examen	Atteints	En cours	Mesures nécessaires	Améliorations
STRATÉGIE ET SYSTÈMES				
Service à valeur ajoutée • Achat en un seul point • Fonctions rationalisées • Court délai de service • Coûts réduits pour les clients grâce au temps épargné • Dynamisé par la technologie • Service souple et qui répond aux besoins des clients • Employés bien formés et bien encadrés	• Achat en un seul point • Personnel bien formé et bien encadré	• Projet d'amélioration des processus • Nouveau système téléphonique	• Définir la « valeur ajoutée » en fonction des clients et de l'organisation • Faire correspondre les définitions avec les mesures	• Explorer les services « payants »
Planification et contrôle • Analyse des clients et de l'organisation • Créer une vision • Générer des stratégies • Évaluer et améliorer les stratégies • Obtenir l'acceptation de la direction • Élaborer un plan d'action • Mesurer et contrôler les résultats	• Plan de mise en oeuvre • Activités opérationnelles effectuées sur une base quotidienne • Collecte de données spéciales • Efforts limités déployés pour les activités de base • Système de dépistage élaboré pour le CA non utilisé selon l'ampleur prévue	• Plans pour revoir le système de pistage	• Élaborer une stratégie opérationnelle officielle qui touche : • les objectifs opérationnels • les délais • les cibles • les besoins de ressources • les stratégies pour atteindre les objectifs • l'évaluation des risques • les mécanismes de surveillance et de rétroaction • Établir la liaison avec les SFA en général et les plans d'affaires des partenaires (se référer au modèle de gestion stratégique : annexe E)	• Mesure et suivi intégrés dans des systèmes de prestation de services
Stratégie de technologie	• Directeur siégeant au	• Plans visant à	• Élaborer un plan de technologie	• Un plus grand

Critères d'examen	Atteints	En cours	Mesures nécessaires	Améliorations
• Site web des SFA	comité de technologie	améliorer le site web	officielle pour le CA qui touche : • les priorités • les délais • les résultats à atteindre • les besoins de ressourcement, etc. • Établir la liaison avec les SFA en général et les plans d'affaires des partenaires • Évaluer les besoins de technologie • Se référer du modèle de gestion stratégique (annexe E)	nombre de services interactifs • Des options de service virtuel • Systèmes de boîte vocale • Se référer au modèle de services virtuels (annexe D)
Évaluation des outils de service • Intranet • Site web des SFA • Site web du CA • Besoins de ressourcement • Responsabilités • Exigences des utilisateurs	• Constitution du site web du CA • Maintenance du site web des SFA, y compris les conversions au format HTML	• Tentatives continuelles de rendre le site plus convivial	• Déterminer le degré de responsabilité du CA • Décider d'une stratégie pour les outils de technologie de l'information • Lier la stratégie au plan d'affaires et de technologie généraux des SFA (voir le modèle de gestion stratégique : annexe E) • Rendre l'information du site web du CA plus utile pour les clients • Faire l'acquisition d'un outil de recherche convivial	• Se référer au modèle de services virtuels (annexe B)

Critères d'examen	Atteints	En cours	Mesures nécessaires	Améliorations
LEADERSHIP				
Mandat	• Confusion chez les clients	• Examen du CA demandé par le BVI	• Clarifier le mandat du CA	
Vision			• Déterminer une vision pour le CA • Faire approuver le mandat et la vision par la haute direction des SFA	• Scénarios pour la prestation future et la non-prestation des services à la clientèle (p. ex. : besoins liés à la technologie et à l'évolution du travail) • Se référer au modèle de gestion stratégique (annexe E)
Rôles et responsabilités • CA • Experts • Secteurs fonctionnels de SFA		• Projet d'amélioration des processus	• Établir un cadre de responsabilité	
Ressourcement	• Fonds du budget temporaire	• Classification du personnel en voie d'examen	• La haute direction des SFA doit prendre une décision sur le ressourcement du CA	